

Title	組織環境の特性とその意味付けの連鎖 組織行動の過程としての組織危機
Author(s)	崔, 俊
Citation	経済論叢 (1996), 157(2): 24-47
Issue Date	1996-02
URL	<a href="http://dx.doi.org/10.14989/45044">http://dx.doi.org/10.14989/45044</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 經濟論叢

第157卷 第2号

---

## 哀 辭

故 飯野春樹元教授遺影および略歴

固有価値と人間ネットワークの形成……………池 上 惇 1

組織環境の特性とその意味付けの連鎖……………崔 俊 24

アダム・スミス芸術論と18世紀民衆娯楽……………後 藤 和 子 48

費用効果分析による医療資源配分について……………土 屋 有 紀 64

## 追 憶 文

飯野春樹先生が残されたもの……………庭 本 佳 和 80

飯野春樹先生を悼む……………田 尾 雅 夫 85

---

平成8年2月

京 都 大 学 經 済 學 會

## 組織環境の特性とその意味付けの連鎖

——組織行動の過程としての組織危機——

崔

俊

### I は じ め に

組織が生成・維持・成長するために必要とする中枢的な資源の獲得や成果の実現は、組織が属する環境システムとの相互作用に依存する。

組織が生成して消滅するまで、その行動の場としての環境システムを前提しない組織は存在することができないのである。

組織が環境システムからの影響を受けずに存在することができない限り、組織は自ら属している環境システムの特性とその変化を絶え間なく観察し、それに反応しなければならない。

環境システムの特性とその変化は、組織の行動計画やその実行のプロセスとしての戦略の展開方向を規定しうる本質的な要素になるのである。

それ故に、現実のように環境システムの変化がより複雑化、多様化していることを考えると、組織を取り巻く環境システムに対する合理的な認識と理解は、組織の存続を左右する必須の要件であるといえよう。

認識とは、ある主体が自分の活動に関わる他の主体、あるいは活動に直接・間接的に影響する実体に対して、その存在の意義をどのような方法と基準に基づいて規定するかということである。

したがって、環境システムに対する当該組織の認識とは、組織を取り囲んでいる様々な行動主体あるいは影響の実体に対して、それが組織の活動にどのような意味を与えるのか、また自らはその中でどのような意味を与える存在であ

るべきかという、組織行動の前提になる行動基準であると理解することができよう。

次に、環境システムの理解というのは、ある行動主体の行動に関連する環境システムに対して、その具体的な構造と特性を把握することである。

それは、環境システムの特性とその変化をどのように認知し、それをどのように解釈し、どのような方法を持って反応すればよいのかに対して意思決定し、行動の結果に対するフィードバックを学習する、環境システムやその変化に対する組織反応のプロセスに関する問題である。

環境特性の理解に対しては二つの観点からのアプローチができる。まずは、組織の機能的レベルの差によって生じる空間的多義性による理解の観点がある。

次には、環境システムの構造と特性の流動性、すなわち組織行動の展開のプロセスあるいは時間の流れに伴う環境特性の変移性や連続性に注目する時間的多義性による理解の観点がある。

組織の環境システムの理解においては、このような空間的多義性と時間的多義性を調和した観点からの理解を必要とする。

本稿においては、環境特性の時間的多義性にもとづいた「状態」的特性に焦点をあて、組織機能の中で環境システムの特性やその変化を直接的に管理するためには、それをどのように把握し、体系化することができるかということを検討しようとする。

これは、組織の危機管理の展開のための環境特性の理解という観点から、環境要素の特性やその変化の過程を、それに対する組織の認識と解釈による意味付けや、組織反応の結果によって形成される「状態」的特性変化のプロセスとして捉え、組織における危機状態の現実化の過程をそのプロセスの中で理解しようとすることを目的とするのである。

## II 環境特性の理解

組織論的な立場から組織と環境システムとの関連を理解すると、次の四つの

観点からの接近ができる。

第一には、環境システムそのものに直接的に焦点をあてて、その構成要素、構成体系、特性、変化などを理解する観点である。

第二には、環境システムと組織との相互作用の関係に注目することによって、その関係形成の原因、相互作用の形態、関係の変化の側面を問題とする観点がある。

第三には、環境システムの特性あるいは具体的な環境要素との関連の中で、組織それ自体の構造的・管理過程の有効性に注目する観点である。

第四には、組織と環境システムとの相互作用を媒介する組織の行動的特性に注目する観点である。

第一の観点は、組織環境の本質を論じることであり、第二、第三、第四の観点の展開を規定しうる観点になる。

それは組織環境論、企業環境論、経営環境論として展開されるものである<sup>1)</sup>。

第二の観点は、組織論における組織間関係論によって展開されるものである。

第三の観点は、主に組織と環境システムとの関係に対する関心の発端となるコンティンジェンシー・セオリーを中心とするものである。

第四の観点は、環境システムに対する直接的な組織行動としての戦略論にその基盤をおくものである。

組織が環境システムとの相互作用の過程で効率的に組織目的を達成するためには、このような四つの側面が調和された環境システムの理解にもとづいて組織反応を行わねばならない。組織環境論の本格的な展開は、コンティンジェンシー・セオリーを発端とする。

コンティンジェンシー・セオリーにおいては、環境システムや技術の要求が

1) 企業を一つの存在実態 (Entity) とみなし、経営を経営者の活動として理解すると、厳格には企業環境論と経営環境論は異なる。また企業組織体は非企業組織体とは異なるので、組織環境論は企業を含む一般組織体を対象とする包括的な概念として理解することができる。したがって、組織論の立場からは組織環境論、企業論の立場からは企業環境論、経営管理論の立場からは経営環境論のそれぞれが認識され、成立するといえよう。

ら生じる不確実性の程度によって環境システムの特性を類型化し、それぞれの類型に適した組織構造の特定化に重点が置かれる<sup>2)</sup>。

環境システムの特性を不確実性の概念によって一括的に規定した上で、その特性に適合する組織構造や組織過程の解明にその重点が置かれるのである。

Burns & Stalker (1961) によって組織の状況変数としての組織環境の動態性と安定性が議論されてから、Emery & Trist (1965) における複雑性と変化率の概念による環境特性の把握、Lawrence & Lorsch (1967) による環境の不確実性と組織分化や統合の関係に対する議論、Thompson (1967) による不確実性の源泉としての技術と環境に対応する組織特性の究明を経て、Duncan (1972) によって環境認知の概念が導入され、環境システムの特性に対する議論が精緻化されるまで、いずれも組織環境の特性はシステム全体の特性として一括的に捉えられている。

それは、先に述べた組織環境を理解する四つの観点の中で、第一の観点から環境システムそのものの特性を不確実性の概念に基づいて一括的に規定した上で、第三の観点からそれにあわせた組織特性を特定化しようとすることになる。

コンティンジェンシー・セオリーにおける組織環境の理解は、環境システムは客観的なもの、あるいは所与のものとなされ、環境システムが一方向的に組織に影響を与えるという環境決定論的な立場に立つということと<sup>3)</sup>、環境それ自体の構造的側面に対する客観的な理解が不十分であること<sup>4)</sup>、が大きな限界であると指摘される。

また、環境要素と特性の流動性それ自体は認識しながらも、環境システムの特性を一時点における固定的な特性として、さらに全体システムを対象として一括的に規定することによって、具体的な環境要素の特性およびその相関関係、

2) 岸田民樹『経営組織と環境適応』, 1985, p. 23。

3) 岸田民樹『経営組織と環境適応』, 1985, pp. 162-167.; 加護野忠男『経営組織の環境適応』, 1981, pp. 27-33.; 野中郁次郎他『組織現象の理論と測定』, 1978, pp. 25-29。

4) 日置弘一郎『組織と環境——Lawrence & Lorsch 再考——』, 『大阪大学経済学』, Vol. 25, No. 1, 1975, 197-209.; 『組織の Contingency 理論の解体のために』, 『大阪大学経済学』, Vol. 27, No. 1, 1977, 101-124。

変化の原因、変化の過程に対しては議論されないのである。

このような環境決定論的な立場からの一方的な適応に対しては、戦略論の自律的選択の可能性、組織間関係論の能動的操作の可能性によって、その限界が補完的に考慮される。

しかし、組織間関係論においては、環境システムを諸組織によって成り立つということを前提とし、あくまでも組織集合体のレベルの組織対組織という観点から、その関係の生成、構造、変化の作用を解釈し、説明することを目的とする<sup>5)</sup>。

したがって、環境システムの全体の構造と特性、またその変化に対する総合的な理解は欠如している。

戦略論においては、まず立てられた戦略に基づいた特定の環境要素やその相互作用が重点的な観察の対象になる。それによって、対象とする環境要素が主に市場・競争環境を中心として細分化されることになる。また、ある戦略を基本単位としてそれに関わる環境要素の実体やその相互作用の影響が直接的な認識の対象になり、組織間関係論における環境理解と同様に組織全体の観点から環境システムの構造や特性、その変化の過程を理解し、総合的に把握するには限界がある。

組織環境の理解においては、選択された部分環境に対する集中的な理解に先立って、組織全体の側面から組織環境システムの構成要素や構造、その特性に対する総体的な理解を必要とする。特に、環境特性がどのような原因からどのように変化するのかに対する理解こそ、組織が取り巻かれている環境システムに対する組織反応の効率性やそれにとまなう成果を左右する核心的な要件になるだろう。

同じ環境要素あるいは同じ変化であっても、その環境システムに属しているすべての組織が同じ意味として理解し、同じ戦略によって反応するのではない。

さらに、一つの組織においても環境要素に対する組織の認知の時点、意味の

5) 山倉健嗣『組織間関係論』, 1993, pp. 1-25。

解釈、反応の方法、反応の結果による連続的な事象の展開によって、環境の特性が組織に与える意味と状態は変わるのである。

つまり、環境システムの特性は、環境要素の実体やその変化に対する組織の認知の時期と意味の解釈によって生み出され、当該組織の認知と反応の過程の中で、機会環境になったり、競争環境になったり、危機環境になったり、通常環境になったりしながら、動的的な変化を繰り返すのである。

このように環境システムの特性は、当該組織の持つ固有の特性と能力によって変わるのであり、またそれは一時点における変わらぬ特性として存在することではなく、流動的に変化していく。

したがって、環境システムやその特性に対する理解は、当該組織の能力に基づいた主観的意味付けによる特性の規定という側面からの理解が必要であろう。

不確実性の程度による環境システムの特性の理解は、先にも述べたように環境システムの特性を一概に規定し理解することである。それは組織全体的なレベルからの戦略的反應のための一定の基準にはなるものの、組織機能的な側面から環境システムやその特性に対する具体的で直接的な管理方法の提示はできない。

現実のように激変する環境システムの中でそれに効率的に反應するためには、環境要素の刺激に対する組織の戦略的反應の過程で、その環境要素が与える意味がどのように変化していくのかに対する環境特性のプロセス的理解がもとめられるのである。

それは組織機能の中で、より直接的に環境要素それ自体に働きかけられる環境特性の理解である。

また、環境要素の特性は客観的なものではなく、主観的な判断に従うものに近い。

従って、環境要素とその特性に対する組織反應の過程を組織機能の中で体系化するためには、環境要素の特性がどのように意味づけられ、その意味はどのようなプロセスによって結果するのかという、組織ごとの主観的基準に基づい



た意味付けの過程に注目しなければならないのである。

当該組織の立場から、組織の存続と成長に影響を及ぼす可能性のある活動環境の構造はどのように形成されるのか、または形成することができるのか、それは組織活動の機能的な側面からどのように管理の中に取り入れることができるのか、その環境の特性は組織の反応の方向にどのような意味を与えながらどのように変化して行くのか、などに関する問題である。

### III 環境刺激の解釈と意味づけの次元

環境システムの特性に対する組織の反応は、環境システムからの様々な刺激の意味に関連する情報の収集、伝達、意思決定の過程によって行われる。

情報とは不確実性を減らす知識やノウハウのことであるという<sup>6)</sup>。

組織における不確実性は、因果関係に対する理解の欠如から生じる一般的不確実性、組織行動の結果が環境要素の動向によって左右する状況的不確実性、組織内における要素間の相互依存性に起因する不確実性などによって分類される。特にこの中で最も重要なのは、一般的不確実性である。それは因果関係に対する理解を伴わない組織の目的は、戦略的代案の認識を制限し、成功のための信用の確保と失敗からの回復のための基盤の構築を妨げ、さらに組織それ自体の統制機能の体系化を困難にするからであるという<sup>7)</sup>。

このような情報の不完全性による不確実性への対処が組織の有効性を規定する基本的な要因であるとすれば、環境システムと組織の相互作用の実体は、お互いに生み出す情報に対する相互認知や相互反応のプロセスであるといえよう。

組織はこのように環境システムが生み出す情報を認知することによって意思決定の過程に入る。但し、組織は情報それ自体に反応するのではなく、その情報から引き出される意味に対して反応する。

6) 酒井泰弘「不確実性の経済学」, 1982, pp. 16-17.

7) Thompson, J. D., Organization in action, 1967, p. 159-161.

ここで意味とは、組織（個人の側面を含む）が主観的に想起する状態や事象であるという<sup>8)</sup>。

環境システムの属性や状態あるいはその変化によってもたらされる情報の意味は、組織が環境システムからの何らかの刺激を受けて、その刺激が組織に与える影響の方向や程度を解釈することによって顕在化する。

このように組織自らの判断によって付与された意味は、環境システムの刺激に対する組織反応の方向を決める核心的な基準となる。

同じ環境要素から同じ刺激を受けても、そこから引き出される意味は異なる可能性があるということから、環境システムの特性は多義的であるという。

環境特性の多義性は二つの側面から生じる。

環境システムからの刺激を受ける組織の機能と認知レベルの差による空間的多義性と、刺激を認知する時点、認知の方法、刺激に対する分析と判断、またそれに基づいた組織の反応の結果による時間的多義性がそれである。

空間的多義性は、環境システムからの刺激を認知する主体の組織構造的、機能的側面から発生する多義性であり、組織の機能的な構造やレベルの差によって環境システムからの刺激に対する意味の解釈が異なるということである。

その反面、時間的多義性は、環境システムの刺激を認知する時点における組織の状態、その刺激を認知する時期、認知の方法によってその意味の解釈が異なるし、またその解釈に基づいた組織の反応の過程でその意味はさらに変わっていくということである。

要するに、環境要素の特性は、組織が認知する時点における組織反応の方向を暗示する一つの状態として現れるが、それを認知する主体の機能的レベルの差によって環境要素がもたらす意味に対する解釈が異なるというのが組織の構

8) 加護野忠男『組織認識論』, 1988, p. 62.

但し、加護野 (1988) においては、情報を認知し、意思決定を行う主体の単位を主に個人の単位で説明する。そこでは、個人の認識は心理的なプロセスとして、集団や組織の認識は社会的なプロセスとして区分し、集団や組織の場合には個人のレベルでは存在しない特性、つまり創発的な特性が現れるとする。

造的側面から生み出される空間的多義性である。

それに比べて、組織の認知のプロセスや反応の方法によって環境要素の刺激がもたらす状態や意味が連続性をもって変わっていくというのが時間的多義性である。

組織は、環境システムとの相互作用の中で環境システムそれ自体の変化によるものだけではなく、組織が保持している条件や自らの行動の結果によって様々な状態にさらされることになる。

従って、組織の活動に関連する環境システムの特性和その変化に対して、組織機能の中でより迅速で体系的に反応するためには、環境特性の空間的多義性ととも時間的多義性にも注目しなければならない。

つまり、組織に影響し得る環境要素がどのような源泉と過程によってあらわれ、組織にもたらす意味がなぜ、どのように変化していくのかに対する理解の必要性である。

それは、環境要素やその変化が組織に作用して結果する過程であり、一つの環境要素（あるいは多数であっても）が組織にどのような意味をもたらす状態にあるのか、またその状態はどのような原因と過程によって変化して行くのかという環境特性の変化に対する過程的分析の観点である。

これは組織が環境からの刺激を認知し、それに何らかの反応をし、それが組織行動の結果として完結するまで、連鎖する。

時間多義的な意味づけの次元は、次の五つとして分類することができる。

第一は、組織に成長の可能性あるいは沈滞からの回復の可能性を与える機会とそれに伴われる脅威の状態が取り上げられる。

機会は収益の期待あるいは統制の可能性に関連する肯定的な意味を示すものであり、それに比べて脅威は損失の期待あるいは統制の欠如に関わる否定的な意味を内包する<sup>9)</sup>。

9) Jacon, Susan E. & Dutton, Jane E., "Discerning Treats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3, 1988, pp. 370-387.

認知された環境要素の影響を通じて、自分を利することができる可能性こそ機会の本質を成す。したがって、機会環境とは、その利の可能性を持つ環境要素あるいは状態であるといえよう。

機会環境は、組織によって認知され、戦略として実行される過程でその実体が明らかになってくる。また機会はあらわれることだけではなく、組織自ら創造することもできる。

機会環境の認知は、それ自体が組織の存続と成果の達成に直ちに影響を及ぼすわけではない。機会の認知においては、その認知の時期によって組織の反応の方法が変わるし、その反応の結果として成果がでることなので、より迅速な捕捉が重要である。

このような認知の時期は、組織の持つ固有の認知プロセス及び認知機能によって異なるというのはいうまでもなく、そのような組織ごとの認知力の差によって反応の方法や成果が異なってくる。

機会には基本的に脅威が伴われる。

脅威には機会を認知しそれを実現させようとするときに作用する脅威があり、機会とは関係なく、独立的に脅威としてあらわれる場合がある。

機会の実現の過程でさらされる脅威の場合は、機会の実現を放棄することによって回避できる。しかし、独立的に脅威としてあらわれる場合には、それを乗り越えることによって組織に一定の機会が与えられる可能性はあるものの、脅威に必ず機会が伴われることでもないし、組織は何らかの戦略的反応を行わねばならない。機会と脅威に関しては、予測される結果及びその過程に対する不確実性の程度によってある程度は説明が可能である。

しかし、不確実性が組織の目標の達成における脅威であり、それを最小化するものが組織成果達成の制約要因であると理解することはできるものの<sup>10)</sup>、不確実性の減少それ自体が組織に機会を与えてくれるのではない。

10) Robins, S. P., *Organization Theory; structure, design, and applications* (3rd ed), 1990, pp. 209-210.

対象とする環境システムとの関連の中で組織の行動の結果がどのくらい不確実なのかではなく、成功を納めることができた場合に確保できる組織成長の可能性としての機会の程度、失敗した場合における組織への悪い影響としての脅威の程度に注目する必要がある。

結局、機会と脅威は環境要素やその変化の認知から見分けられ、組織戦略の設定と実行における重要な判断の基準になる。

組織行動の有効性は、環境システムから与えられる刺激を他の組織よりすばやく認知し、それにあわせた効果的な反応が行えるかに左右する。

機会に対する認知が遅ければ遅いほど機会実現の可能性は低くなり、それともなって脅威の程度は大きくなるだろう。

脅威の大きさを左右するのは不確実性だけではなく、組織の機会の認知力にも相関的に影響されるのである。

組織は、機会実現の可能性と脅威の程度によって、機会実現のための行動を取るか、保留するか、諦めるかを決めることになる。

それによって、環境システムの刺激に対する組織の意味付けの第二の類型として考えられるのが、機会実現のための戦略的行動の実行段階としての競争環境とその状態である。

競争は機会実現に向けた組織行動の実行の段階であり、機会実現への挑戦である。組織が環境システムの刺激から機会を認知すると、まずは機会と脅威の程度を分析した上で、機会実現のための行動を取るか、脅威の可能性を考慮して機会実現の可能性を放棄するかを決めることになる。

つまり、競争とは、機会に対して組織それ自体の主観的基準に基づいて創造的、計画的に対処していく過程であるといえよう。

競争環境は、主に組織の目標の実現を巡って関連する主体的な他組織によって構成される。競争環境はそれら他組織の数、能力、経営目標、戦略的行動のパターンなどに関わるものであり<sup>11)</sup>、より具体的には Porter (1980) における

11) 森田道也『企業戦略論』, 1991, p. 234。

Five Forces Model のように、1) 他社の参入可能性、2) 製品市場での買い手の力、3) 販売市場における売り手の力、4) 当該産業における製品あるいはサービスの代替物の出現の可能性、5) 当該産業の市場における同業者との競争、などによって理解することができる。

競争の程度は、組織目標の達成のために必要とする資源の活用可能性とその依存性によって規定することができる。

それは、組織の戦略的資源に対するコントロールの可能性、代替的な供給源の存在、強制力の行使可能性、他の組織の持つ資源への依存性など、他組織に対する独立性の程度と関連して<sup>12)</sup>、どの程度の競争的優位の確保ができるかということである。

また、それは他組織との関係だけではなく、独立的に作用する環境要素としての技術革新の可能性、為替や石油仙などの変動、組織内部的資源の能力にも大きく影響される。したがって、競争の程度は環境システムの刺激に対する組織の認知力や組織行動の結果の不確実性ととも、機会と脅威の程度を規定する尺度にもなる。このような競争の結果は、機会の実現による通常状態への復帰か、あるいは競争の失敗による危機状態への転落かにつながる。

環境システムの刺激に対する組織の意味付けの第三の類型として取り上げられるのが危機環境とその状態である。

組織と環境システムとの直接的な相互作用の過程であられる組織危機は主に三つの側面から起こる。

一つは、認知した機会の実現のための競争における失敗によって招かれる危機がある。二つは、認知していない間に、あるいは認知はしているものの、組織活動の中で直接的に考慮していない要素が突然脅威の現実化としてあらわれる危機がある。三つは、組織の機能的有効性を維持するための組織内部的管理プロセスの過程で起こる危機がある。

次に、環境特性に対する意味付けの第四の類型としては、通常環境とその状

12) 赤岡 功「組織間関係論の対象と方法」、『組織科学』, Vol. 15, No. 4, 1981, pp. 4-13。

態がある。通常環境は、競争に成功し、その環境要素に対して組織の望む方向にあわせて統制が可能な要素であり、その結果組織の安定性が保てる状態をいう。

それは、環境システムの刺激に対する組織の反応が有効に結果し、組織の通常管理の中で安定的に反応できる環境要素とその状態であるといえよう。

意味付けの第五の類型は、不測環境とその状態である。

これは通常管理の中では統制できない自然災害、戦争、社会的混乱、労働争議、産業災害、テロなどの悪い不測事態とそれによって生じる状態をいうことである。不測事態とは、死傷、物的損傷、資産喪失、または組織に打撃を与えるそのほかの不測事態を招く通常の組織活動の範囲を越えて発生する潜在的な事態のことであると定義される<sup>13)</sup>。

組織の通常管理の対象でもないし、どのように展開されるか予想もできないもので、突然組織に危機の状態を招く可能性のある環境要素がここに含まれる。

これが現実化した場合、大抵の場合には直ちに組織の危機につながる。

先にも述べたように競争での失敗、組織管理的統制の失敗とともに組織危機の主な源泉の一つになるのが不測環境なのである。

このように環境システムの刺激に対する組織の意味付けのそれぞれの次元は、組織が戦略的意思決定を必要とするある状態におかれているということを意味する。したがって、ここで注目しなければならないのは、組織の解釈によって意味づけられた「状態」的環境特性は流動的であるということである。組織に認知された環境システムの刺激は、組織の解釈によってその時点における意味が決まるのであるが、その意味はさらに組織の反応の過程で連続的に変わっていくということである。次にはこの意味転換のプロセスを検討する。

13) 大泉光一『クライシス・マネジメント』, 1993, p. 31.

#### IV 組織環境特性の意味転換とその連鎖

このように環境システムの特性は、組織自らの行動の結果によって、または環境システムそれ自体の作用によって絶え間なく変化しながら組織に多様な刺激を与え、組織の新たな反応を強いる。環境システムからの刺激を受けた組織は、組織内部的な意思決定の過程を通じて何らかの反応の方向を決めなければならない。

組織の反応によって、組織と環境システムとの相互作用は正式に始まる。

その反応の方法を決める基準となるのが環境システムの刺激に対する組織の解釈と意味付けであり、その解釈された意味に基づいて組織は具体的な反応の方法を決めることになる。このように決められた反応の適正性によって最終的な組織活動の有効性が決まるというのはいうまでもない。

組織によって解釈された環境システムの刺激の意味は、それに基づいた組織の反応によってまた新たな意味を生み出し、その段階における組織の連続的な反応によってその意味はさらに転換を繰り返すことになる。

ここで意味というのは、現在組織がおかれている状態を示すことであり、それは自らの能力と価値の基準によって判断されたものである。

つまり、ある環境要素の刺激に対する組織の解釈と反応はそれぞれが独立的に発生する事象として存在することではなく、組織と環境システムとの相互作用の中で一つの反応プロセスとして連鎖することになるのである。

従って、環境システムの刺激に対する組織の解釈とその反応は、組織成果として結果するまでこの連鎖の過程を辿ることになる。このような意味転換の連鎖は、組織と環境システムとの相互作用における環境システムの刺激に対する組織反応の過程として、環境特性とその変化への合理的な反応のための組織管理の方向を示すものであるといえよう。

図1のように、組織環境特性の意味転換は先ず環境システムからの刺激を組織が認知することによって始まる。





して、受け取られた多様な刺激（知識、変化）に対して、組織が選択し、それ以前の学習で蓄積された知識と結び付けることによって環境システムからの刺激の意味を組織活動との関わりの中で理解する過程である。

この段階では、組織活動にあまり考慮の価値のない刺激であると判断されると、その刺激は二次的管理の中で経験と知識として蓄積されるか、あるいは元の環境システムに完全に捨て置かれて無視されることになる。

組織活動と関わって意味のある刺激であると判断する場合、それは組織目標の達成における機会と脅威の程度を検討することを意味する。

すると、組織は、まず識別された機会と脅威を自らの既存の強みと弱みに適合させて、組織行動の方向を決めることになる<sup>15)</sup>。

それは次の四つの側面から検討される。

第一に自らの適切な強みを活用することで獲得できる機会には、高い優先順位を与える。第二は、自らが弱みとしている能力を必要とする機会は、追求しない。第三は、自らの強みを活用することで回避できる脅威は、積極的に回避する。第四は、重大な脅威に対応するには弱すぎる能力を增強して、強みに転換する。

このような分析を通じて、追求する機会、迎撃する脅威、矯正すべき組織の弱みについて判断するのである。

組織の主体的な資源の活用可能性や価値観に基づいて、機会実現への挑戦が決まると、環境システムからの刺激の意味は競争状態の段階へと転換する。

競争は、市場における本格的な組織的活動の実行を意味することであり、組織の能力によって認知（発見あるいは創造）した機会に向けて、組織が創造的・計画的に反応していく過程であるといえよう。

競争の過程で、もし目標とした成果の実現が困難な状態になったと判断される場合には、その時点で競争を放棄する可能性もある。

その場合には、機会と脅威の分析段階と同様に、環境システムからの刺激に

15) Ansoff, H. I., *Implanting Strategic Management* (2nd ed), 1990, p. 377.

対する反応を放棄することと同じ過程を辿ることになり、再観察するか、無視するか、どちらかの過程に入ることになる。

但し、それまでの競争によって、あるいは競争の放棄によって、組織が被る損失（物的、精神的、金銭的）が大きい場合には、危機に転落する可能性がある。

この段階におけるもう一つ考えられる可能性が、独占あるいは寡占市場における非競争的成果実現の可能性である。

独占あるいは寡占的市場を保有している組織においては、機会の認識それ自体が成果の実現に直接的に結びつく可能性を持ち得るのである。

次に、機会実現に向けた組織行動としての競争は二つの状態として結果する。

競争の失敗による危機状態がその一つであり、競争で成功した場合には組織の安定や成長の確保ができる通常状態に入る。

競争に成功して目標とした成果の達成ができれば、新しい変化が起こるまで組織は刺激を与えた環境要素に対して戦略的優位を占めることになるだろう。

つまり、組織は少なくとも自分の活動領域の中ではその環境要素に対する Initiative の確保ができることになり、統制可能な基盤が築かれることになる。

そうすると、その環境要素は組織の通常管理の中で持続的な統制を受けることになる。

通常管理の中で統制される環境要素は、一般的に環境要素それ自体の変化の兆候の認知によって、あるいはその要素に対する組織的学習と知識の蓄積によって再観察と解釈の必要性が生じるまで、通常管理の中で安定的な状態を維持することになる。

反面、競争で失敗した場合、環境システムの刺激に対する組織反応の結果は、危機状態を招くことになるだろう。そうすると、組織は直ちに危機からの回復のための危機管理に突き進む。

組織の危機管理は基本的に二つの方向から行われる。

一つは、危機を招いた環境要素それ自体に対する管理と学習である。もう一

つは、招かれた組織の危機的状態の回復のための努力である。

危機管理の中に取り入れられた環境要素は、持続的で反復的な学習の過程を通じて脅威の可能性を減少させる過程を辿ることになる。

この段階では、十分な学習を通じて通常管理への編入が図られるが、その前に、再び組織の反応を強いる新たな刺激が与えられる場合も予想できる。

したがって、同じ環境要素による危機再発を防ぐためには、このような危機誘発要素に対する学習の効率性が最も重要な要件になる。それによって、組織活動と深い関連性を持ち、変化の激しい環境要素に対する組織の総体的な管理と学習システムの体系化が必要になるのである。

組織を襲って、組織の維持・成長を脅威する危機状態への突入は、組織自ら選択した競争の結果によるものだけではない。

組織内部的要素による危機もあり<sup>16)</sup>、組織の本来の活動とは直接的な関係のない純粋な悪い不測事態によって突然危機状態が招かれる場合もある。

このような悪い不測事態も競争の失敗によるものと同じく、危機状態それ自体に対する回復の努力とともに、再発の可能性、またその発生にともなう損失の程度を減少させるための組織学習の過程を辿ることになる。

但し、学習の結果によって、労働争議、産業災害などの通常の管理の対象であった要素は通常管理へ復帰されるが、自然災害、テロ、戦争、社会的混乱などの突発事態によるものは組織の経験と知識の蓄積として二次的管理の対象になるだろう。

以上のように組織が取り巻かれている環境システムは、常に組織の活動の中で何らかの意味を与えながら組織の反応を強いる連続的な状態として存在する。

さらにそれは絶え間ない特性的意味転換を繰り返しながら、組織反応の在り方を提示しているのである。

16) 赤岡 (1981) によると、組織間関係論の観点からは組織内部的要素の中での従業員との関係、あるいはその集合体としての労働組合との関係も一種の競争であるという。

## V 組織行動の過程としての環境特性

Lawrence & Lorsch (1967), Thompson (1967), Duncan (1972) などの一連の研究からも分かるように、組織環境に対する理解は環境要素の特性が組織構造にどのように影響するのか、環境要素の特性に適合する効果的な組織構造はどのようなものであるのかに重点がおかれてきたのである。

それとともにコンティンジェンシー・セオリーにおいては環境システムの特性に対する組織の一方的な適応の観点に立つ。

このような組織と環境システムとの間の相互作用に置ける環境決定論的な観点に対して、環境システムの特性の調整と選択の可能性を提示したのが Child (1972) における戦略的選択の可能性である。

ここでは、組織と環境システムとの媒介の役割を担う管理者は組織の意思決定者としての自律性を持ち、彼らが環境要素の特性を調整し、統制することができる権力を持っているという観点にもとづいて、管理者の戦略的選択によってそれにあわせた組織構造の選択ができるということである。

つまり、Child (1972) における戦略的選択の可能性は、組織の環境特性に対する受動的適応だけではなく、組織からの能動的反応の可能性を提示すると同時に、組織環境に対する理解が環境システムそれ自体の特性に対する理解よりは、組織の行動としての戦略の形成から始まるということに焦点をあわせているといえる。

これは、戦略論における組織環境に対する基本的な認識の観点である。

それによって、戦略論的組織環境の理解は、組織の基本的な目標に基づいた具体的な戦略の範囲内で行われることになり、機会実現の探索と実行方法の探索にその重点がおかれることになる。

しかし、組織内部の意思決定者は、戦略の選択におけるある程度の自律性を持っているというのは確かであるものの、完全な自律性のもとで新しい環境システム (Domain) を選択し、関連する環境要素を操作・統制し、組織の変革

を図るに当たっては様々な限界を持つ。

また、環境システムは組織に成長の機会だけを提供することではない。

機会の実現には多様な脅威が伴われるし、それによって組織の正常的な活動が脅かされる場合も少なくない。

また、環境システムの特性に適応するとしても、いつでも肯定的な結果が出せるとは言い切れない。

成功の可能性を実現するための組織戦略論的方法論に加えて、失敗からの回復や失敗を繰り返さないようにする方法論に注目すべきである。

そのためには、組織の部分的な目標と戦略的方向からの環境特性の理解に先立って、当該組織の観点から全般的な組織環境の構造や特性を総体的に体系化する必要がある。

環境要素の実体あるいはその特性の変化が組織に認知され、それに対する適切な反応を通じて通常管理の中で安定的に統制できるまで、または二次的管理の中で十分な知識が蓄積されるまでの過程を、環境要素が組織に与える一連の刺激とその変化の過程として総体的に理解しなければならないのである。

現代のような組織環境の変化の激しさを考えると、環境要素の刺激に対する組織の反応は、管理者の独占的機能としての反応や組織構造的変革だけでは対応し切れない場合が多い。日常の組織の管理機能的体系の中でより直接的で迅速な反応でなければ手遅れになる可能性が大きいのである。

そのためには、組織を取り巻く環境システムはどのような要素によって構成されているのかに対する構造的な理解とともに、その環境要素はどのような形で組織に刺激を与え、その意味は組織行動との関わりの中でどのように変化して行くのかに対する環境要素の刺激とその意味の変化過程に注目しなければならないのである。

環境要素の刺激に対する組織の意味解釈とその意味の連鎖に対する管理機能的体系化の必要性である。

## VI む す び

組織環境に対する理解においては、環境システム全体を対象としてその特性を一括的に規定することによって、それにあわせた有効な組織構造と組織過程の特性の解明が行われる。このような観点から、組織環境の特性理解の一般的な基準になっているのが不確実性である。

不確実性とは、理解しようとする対象の構造の不明もしくは未知の状態であり<sup>17)</sup>、また自らの行動の結果が分からない場合である。意思決定論的には結果の確率が分かっているか、あるいは通常の確率概念（経験的確率）が、意味を持たない場合であり、それは主観的に付与された確率によるものと理解される<sup>18)</sup>。

したがって、不確実性に基づいた環境システムの理解においては具体的な環境システムの構造や構成要素の変化に対する直接的な理解のプロセスは含まれていないのである。

それは、一時点においての有効な組織設計のための一つの基準にはなるものの、環境システムの具体的な構造と特性は除外されることにより、環境システムの特性的変化に対する組織機能的な対処方向の提示はできないのである。環境システムの特性変化に対する組織の反応は、戦略的選択によって事前にある程度の調整や対応ができる部分もある。

しかし、一般的には環境要素が変化する中で組織の反応が要求される場合が多いということを考えると、戦略の実行の過程で組織構造や機能的過程の大幅の変更なしに、環境システムの特性変化とその影響に効果的な反応のための管理機能的体系化が必要になる<sup>19)</sup>。

17) 矢野俊介「環境適応の経営組織戦略」, 1989, p. 47-48.

18) 宮川公男「意思決定の経済学」, 1968, pp. 22-23.

19) これに対しては、Ansoff (1990) における既存の「周期的戦略システム」を補完する「リアルタイムシステム」の構築の必要性としてすでに指摘されている。

つまり、中・長期的な観点に基づいている緩慢な既存の「周期的戦略システム」における、非連続的でさらにその変化の速度が速まっている近年の組織環境の変化に趨勢に対するフレキシブ

そのためには、不確実性に基づいて環境システムの特性を一括的に把握することではなく、当該組織が処しているあるいは処すると予想される「状態」の全体像を明らかにした上で<sup>20)</sup>、そのような環境要素とその特性によって形成される様々な「状態」が組織に与える意味がどのような原因によって、どのように変化して行くのかという過程を組織機能の中で体系化しなければならない。

それは、環境要素が組織への影響要素として認知されてから、それがどのような過程を辿りながら組織と関わって行くのかに対することである。

これが環境要素の刺激に対する組織の解釈とその意味転換の過程に注目する理由である。

環境システムの特性の一括的な規定、有効組織構造の解明、それにあわせた機能的制度の確立という、環境システムの特性への適応的な組織環境の理解ではなく、環境システムの構造や構成要素の特性とその変化の過程を体系化することにより、組織機能の中で直接的に環境要素の特性的変化に反応できる一つの方向の提示を期待することである。

このような認識に基づいて、本稿においては、組織環境の特性とその変化の過程を環境システムからの刺激に対する組織の解釈と意味付け、またその意味に対する連続的な組織反応の過程として捉え、環境システムの特性とその変化に対する組織のより直接的な管理方向の提示を試みたのである。

環境要素の特性に対する管理的体系化のためには、このような意味転換の連鎖という環境特性の時間的多義性に加えて、組織の管理機能的レベルからの空間的多義性がくわわれた二次元的接近からのより総合的な管理プロセスの解明が必要であり、それが危機管理の意義を示めすための課題になるだろう。

、ブルな対応の限界を指摘した上で、それを補完するシステムとして、戦略的重点課題経営システム (Strategic Issue Management System) の必要性を主張する。

20) ここでの環境システムの構造というのは、単に現在関わっている事業構造としての意味ではなく、現在参入しているあるいは参入しようとする戦略的事業領域 (Strategic Business Area) における機会と脅威の識別ができるよう、具体的構成要素やそれらの間の相互関係のチェーンを全体的に把握するということを意味する。



## 参考文献

- 赤岡 功「組織間関係論の対象と方法」,『組織科学』,Vol. 15, No. 4, 1981.
- 加護野忠男「経営組織の環境適応」,白桃書房,1980.
- 「組織認識論」,千倉書房,1988.
- 岸田民樹「経営組織と環境適応」,三嶺書房,1986.
- 宮川公男「意思決定の経済学Ⅰ」,丸善,1968.
- 森田道也「企業戦略論」,新世社,1991.
- 大泉光一「クライシス・マネジメント」,同文館,1993.
- 酒井泰弘「不確実性の経済学」,有斐閣,1982.
- 日置弘一郎「組織と環境; Lawrence & Lorsch 再考」,『大阪大学経済学』,Vol. 25, No. 1, 1975.
- 「組織 Contingency 理論の解体のために」,『大阪大学経済学』,Vol. 27, No. 1, 1977.
- 野中郁次郎,加護野忠男,小松陽一,奥村昭博,坂下昭宣,『組織現象の理論と測定』,千倉書房,1978.
- 矢野俊介「環境適応の経営組織戦略」,有斐閣,1989.
- 山倉健嗣「組織間関係」,有斐閣,1993.
- Ansoff, H. Igor, *Implanting Strategic Management* (2nd ed), Prentice-Hall, 1990.
- 同邦訳「戦略経営の実践原理」,ダイヤモンド社,1994.
- The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988, 同邦訳「最新・戦略経営」,産能大学出版部,1990.
- Burns, J. and Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.
- Child, J., "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, 1972.
- Downey, H. K. and Slocum, J. W., "Uncertainty: Measure, Research, and Sources of Variation", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, 1975.
- Duncan, R. B., "Characteristic of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972.
- Emery, W. M. and Trist, E. L., "The Casual Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, Vol. 18, No. 1, 1965.
- Jackson, Susan E. and Dutton, Jane E., "Discerning Treats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3, 1988.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1967.

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Prentice-Hall, 1980.

Robbins, S. P., *Organization Theory : Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall, 1990.

Scott, W. R., *Organizations ; Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, 1981.

Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.